



***IT-Experten Pauseback, Schuster, Lobenhofer, Voss und Rausch (v.l.):** Um ihre Geschäftsmodelle erfolgreich umsetzen zu können, müssen die Banken ein Gleichgewicht zwischen Standardisierung und individuellen Lösungen finden.*

Industrialisierung

Individuelle Lösungen und Standards im Gleichgewicht

Die anhaltende Regulierung stellt auch die bisherigen Geschäftsmodelle der Kreditinstitute in Frage. Darauf müssen die Banken und Sparkassen reagieren. Bei einem Gespräch in Kooperation mit Avaloq diskutierte Banken+Partner-Chefredakteurin Margaretha Hamm mit Experten aus der Kreditwirtschaft.

Die vergangenen sechs Jahre haben zu massiven Veränderungen in der Finanzwirtschaft geführt. Wie können die Banken und Sparkassen darauf reagieren?

Rausch: Die Banken stehen aktuell nicht nur vor den Anforderungen der steigenden Regulierung, sondern auch vor der Frage, wohin sie ihr Geschäftsmodell entwickeln sollen. Denn sie müssen ja auch mit den sehr niedrigen Margen kämpfen. Daher spüren wir bei den Instituten nicht nur den Wunsch nach standardisierten Anwendungen, sondern zudem ein steigendes Interesse, ganze Prozesse an einen Dienstleister auszulagern.

Schuster: Allerdings betrifft das Thema der Industrialisierung nach meiner Einschätzung in erster Linie die Geschäftsbanken. Uns als Privatbanken beschäftigt daneben nach wie vor die Individualisierung. Es geht bei uns darum, Anwendungen so zu integrieren, dass neue Produkte ohne großen Aufwand abgebildet werden können und dem Vertrieb schnell zur Verfügung stehen.

Pauseback: Allerdings werden auch wir an der Industrialisierung nicht vorbei kommen. Denn auch die Privatbanken sind dem Druck der zunehmenden Regulierung, des verloren gegangenen

Die Gesprächsteilnehmer



Magnus Lobenhofer
Leiter IT,
Fürstlich Castell'sche
Bank



Jörg Pauseback
Geschäftsführer,
IKB Data



Klaus Rausch
Chief Technology
Officer, Avaloq



Werner Schuster
ORG/IT-Leiter,
Bankhaus Lampe



Ulrich Voss
General Manager
Central & Eastern
Europe, Avaloq

genen Kundenvertrauens und der erkennbaren Konsolidierung am Bankenmarkt ausgesetzt. Hinzu kommen neue technische Möglichkeiten, wie beispielsweise das Cloud Computing, durch die eine ganz andere Art des Outsourcing möglich wird. Dadurch kann man sehr einfach einzelne Geschäftsprozesse an Dienstleister herausgeben und auch kleinere Software-Anbieter werden in die Lage versetzt ihre Produkte zu platzieren.

Voss: Wir stehen tatsächlich vor der Herausforderung, dass sich die IT sehr schnell weiterentwickelt. Weil die IT-Budgets der Banken jedoch weitgehend stabil sind, sollte sich jedes Institut genau überlegen, welchen Trends es folgt und welchen nicht. Das gilt auch für die Entscheidung, welchen Standards man folgt, denn man muss diese Standards auch betreiben. Angesichts der deutlich gesunkenen Margen wird es allerdings immer wichtiger Skaleneffekte zu erzielen. Hinzu kommen neue Wettbewerber im Internet, die einzelne Bankdienstleistungen sehr günstig anbieten. Da stellt sich dann schon die Frage, wo die Banken noch Geld verdienen können.

Lobenhofer: Daher braucht man eine gesamtheitliche Sicht auf die IT-Kosten. Also auf die Anwendungen, die Architektur und die Sourcing-Kosten. Eine Bank kann natürlich eine Sourcing-Strategie fahren und dafür eine große Anzahl Dienstleister einsetzen. Doch diese müssen dann auch gemanaged werden, man benötigt ein MaRisk-konformes Reporting und muss dafür Sorge tragen, dass in der Bank alle Informationen vorhanden sind, um eine Risikobewertung durchzuführen.

Wenn bei kleineren Instituten noch stärker als bei großen das individuelle Geschäftsmodell im Vordergrund steht, wie sieht dann die Standardisierung bei diesen Banken aus?

Schuster: Als Privatbank haben wir eine andere Kundenklientel als beispielsweise die Sparkassen, Großbanken oder Genossenschaftsbanken. Unseren Erfolg macht die persönliche Beratung und eine individuelle Produktkombination aus. Das betrifft die Privat- genauso wie die Firmenkunden oder die institutionellen Kunden. Da auch bei uns das IT-Budget eher stagniert als steigt, müssen wir immer günstiger produzieren. Das bedeutet, dass wir immer mehr Prozessschritte automatisieren, gleichzeitig aber versuchen in der Beratung ein Maximum an Flexibilität und Individualität zu bieten. Das geht nur, wenn man Prozessketten oder Systeme an einen Dienstleister auslagert. Die dadurch eingesparten Ressourcen – gleichgültig ob Geld oder Mitarbeiter – kann man dann an anderer Stelle sinnvoll einsetzen.

Rausch: Man muss tatsächlich einen guten Mix zwischen Standardisierung und Individualisierung finden. Das hört sich in der Theorie sehr gut an, in der Realität ist das allerdings eine schwierige Fragestellung. Die Kunst liegt darin herauszufinden, wo Individualität notwendig ist, um Beratungsqualität und die Entwicklung neuer Produkte sicher zu stellen. Und wo man sich gar nicht mehr differenzieren will, sondern nur noch gute Qualität zu günstigen Kosten benötigt.

Pauseback: Das kann man heute schon beobachten. Die Kunden einer Privatbank brauchen in der Regel individuelle Lösungen, die normalen Retail-Kunden kommen meist auch mit standardisierten Angeboten aus dem Internet sehr gut zurecht. Bei den Sparkassen und Genossenschaftsbanken, die in der Fläche präsent sind, ist die individuelle Betreuung vielleicht

Da das IT-Budget eher stagniert als steigt, müssen die Banken immer günstiger produzieren.

heute noch ein Alleinstellungsmerkmal, in Zukunft könnte es jedoch zum Ballast werden. Denn das kleinteilige Geschäft mit der Vorortpräsenz funktioniert alleine nicht mehr. Für die einzelnen Häuser wird es spannend sein, in welchem Segment sie sich einsortieren. Sind sie auf dem Massenmarkt tätig, dann liegt der Schwerpunkt auf Standardisierung und Industrialisierung, oder sie suchen sich eine Nische und benötigen individuelle Lösungen.

Voss: Sie haben da eben einen interessanten Aspekt mit eingebracht. Privatbanken sind im Grunde häufig Vermögensverwalter mit Bankfunktion. Sie müssen extrem viele Wertpapiere oder Lagerstellen verwalten. Für sie besteht die Herausforderung also darin, eine Vielzahl von Produkten in ihrer IT zu erfassen. Das steht im Gegensatz zum Retail-Geschäft, bei dem die Kunden in der Regel nur drei bis vier Produkte nutzen.

Schuster: Wir haben tatsächlich ein Produktportfolio, das dem einer Großbank entspricht und ein dazu nicht passendes IT-Budget. Diesen Spagat können wir nur mit viel Kreativität bewältigen, kombiniert mit im Hintergrund sehr standardisierten Abwicklungsfunktionen. So haben wir die Kernbankanwendungen bereits vor Jahren nach außen abgegeben. Und jetzt sind wir dabei, auch die dezentralen Anwendungen, die wir zum Teil noch selbst betrieben haben, komplett an einen Provider abzugeben.

Lobenhofer: Auch wir haben uns entschieden, relativ viel auszulagern. Das geht bis zu den Infrastrukturkonzepten. Wir unterwerfen uns bewusst einem Standard, um Kostenvorteile zu heben. Diese geben wir an unsere Kunden durch bessere Leistungen weiter. Allerdings achten wir auf die Anzahl der Dienstleister, um die Komplexitätskosten einzudämmen.

Die Banken müssen heute viele Daten in einer vorgeschriebenen Form erheben und an die Aufsichtsbehörden liefern. Wird die zunehmende Regulierung damit zum Treiber der Standardisierung?

Lobenhofer: In diesem Zusammenhang verändern sich auch die Anforderungen an das Kernbankensystem. Denn für die Erfüllung regulatorischer Anforderungen benötigt man Daten aus unterschiedlichen Systemen. Die Hersteller von Kernbankensystemen täten deshalb gut daran, künftig die gesamte Bank in ihren Systemen abzubilden und nicht nur die klassischen Bankfunktionen.

Rausch: Das ist ein ganz wichtiger Hinweis. Ich glaube allerdings, dass man zwischen einem reinen Kernbankensystem und einem Banksystem, das verschiedene Bedürfnisse abdeckt, unterscheiden muss. Entscheidend ist, dass ein durchgängiges Datenmodell besteht, mit dem man Redundanzen vermeidet und das durchgängig sowie offen ist. Es gilt jetzt einen Weg zu finden, wie man relativ einfach und schnell Daten aus verschiedenen Quellen abgleichen kann. Die Regulatorik treibt daher tatsächlich die Standardisierung.

Um einheitliche Lösungen zu erreichen, müssen sich jedoch mehrere Institute auf Standards einigen. Können Sie sich vor-



stellen, dass die Privatbanken künftig in der IT zusammenarbeiten und gemeinsam einheitliche Lösungen für ihre Bedürfnisse entwickeln?

Schuster: Ob speziell Privatbanken zusammenarbeiten werden, kann ich nicht sagen, aber wir haben ja bereits unsere Kernbankanwendung outgesourced und sind jetzt dabei, auch die anderen Anwendungen auszulagern. Wir haben also bereits weitgehend standardisierte Prozesse. So können wir beispielsweise neue Produkte innerhalb weniger Tage in unser System aufnehmen. Solche Anforderungen muss ein Softwareunternehmen oder ein Dienstleister erfüllen können.

Lobenhofer: Und es wird weiterhin sehr kostenintensiv sein, die Anforderungen so zu formulieren, dass sie der Hersteller umsetzen kann. Denn welcher Softwareanbieter kann es sich schon leisten, so viele Mitarbeiter mit bankfachlichem Wissen zur Verfügung zu haben, um alle regulatorischen Anforderungen und Kundenwünsche zu erfüllen. Da sind die Verbundrechenzentren im Vorteil, denn sie haben viele Institute im Hintergrund, die sie bei der Konzeption und beim Testen der Anwendungen unterstützen.

Rausch: Interessanterweise stellen wir fest, dass wir uns die Informationen über regulatorische Anforderungen nicht bei den Banken holen können, sondern auf andere Know-How-

Träger wie beispielsweise Wirtschaftsprüfer zurückgreifen müssen. Zudem organisieren wir als Hersteller den Austausch zwischen den Anwendern. Dadurch wird sehr viel Wissen in die Bank transportiert.

Pauseback: Für eine Standardlösung spricht auch, dass es zunehmend schwierig wird, gute Mitarbeiter für die IT zu finden. Da bleibt den Banken nichts anderes übrig als näher zusammenzurücken. Auch das ist ein Treiber für Outsourcing oder das Auslagern ganzer Prozesse, das Business Process Outsourcing, das in den kommenden Jahren zunehmen wird. Allerdings wird

sich die Zusammenarbeit zwischen Banken und Dienstleistern deutlich verändern. Langfristige Verträge über das Auslagern genau definierter Aufgaben wird es nicht mehr geben können. Das erlaubt die technische Entwicklung nicht mehr. Ein Beispiel dafür ist das Einbinden eigener mobiler Geräte der Mitarbeiter. In einem Outsourcingvertrag, der vor einigen Jahren abgeschlossen wurde, war ein solches Angebot sicher nicht enthalten. Einfach deshalb, weil es das damals noch nicht gab.

Voss: Auf solche Entwicklungen muss man tatsächlich schnell und unkompliziert reagieren können. Denn in vielen Häusern hat der Vorstand keine Lust, sich intensiv mit Fragen der IT zu beschäftigen, sie hat einfach zu funktionieren. Er muss sich jedoch darüber klar sein, welche Nachteile eine nicht reibungslos funktionierende IT, eine zu späte Umsetzung regulatorischer Anforderungen oder das Nichterfüllen von Kundenwünschen mit sich bringt. Um schnell reagieren zu können, ist es sicherlich sinnvoll, einen erfahrenen Dienstleister zu nutzen.

Margaretha Hamm

Die Zusammenarbeit von Bank und IT-Dienstleister verändert sich stark.



Gesprächsrunde: Die Geschäftsmodelle der Privatbanken erfordern Standardlösungen, die individuelle Anforderungen erfüllen.